

## 浅析证券公司集中财务管理模式

2011-08-09 16:49:53

陈宏

华安证券有限责任公司, 安徽 合肥 230069

**摘要:** 财务管理是企业管理的核心内容, 而财务管理模式则是财务管理的关键因素。因此, 建立科学的财务管理模式, 是加强企业管理, 强化风险控制的有效途径。

**关键词:** 财务管理 企业管理 风险控制

在证券行业发展初期, 证券公司一般都是采用以营业部为核算主体的分散的财务管理模式。随着证券市场逐步从新兴走向成熟, 证券公司规模也在不断发展壮大。传统的财务管理模式越来越不能适应公司管理和风险控制的需要。本文结合本公司财务集中管理模式的进程, 探讨集中财务管理模式在证券公司的应用。

### 一、传统分散式的财务管理模式的弊端

过去证券公司的财务管理模式是以营业部为独立的核算单位。营业部独立拥有自有资金和客户资金的银行账户, 独立进行证券清算, 财务人员对营业部的业务进行手工的账务处理, 营业部的财务数据也存放于营业部本地。这种模式下营业部拥有较大的人财物的权利, 但随着证券公司营业网点的迅速扩张, 规模不断增大, 这种模式的弊端逐渐暴露出来。

#### (一) 风险防范能力较弱

这种总部和营业部相互独立的财务管理模式, 使得公司对营业部的监管弱化, 风险防范能力差。证券公司的风险防范大多依靠营业部的自觉性, 很容易引起道德风险和违规风险, 部分营业部出现挪用客户保证金的恶劣行为。

#### (二) 会计信息传递滞后

营业部的财务数据存放于营业部本地, 没有通过信息技术手段将财务信息集中起来, 营业部每月末将会计报表报送给总部。会计信息传递严重滞后, 而且总部只能通过财务报表看到营业部每月的经营成果和月末时点的资产负债情况, 具体凭证和账簿信息无法传输, 无法对整个经营过程进行动态监控。

#### (三) 财务人员管理成本高

证券公司的行业法规更新较快, 财务人员对政策法规及公司业务的理解和认识不全面, 不一致, 会导致会计信息处理错误。每个营业部会计核算的口径不一致导致公司的会计信息质量下降。因此公司总部每年花费大量的人力财力组织财务人员培训, 公司总部还要经常当营业部当地对营业部的财务情况进行摸底检查, 财务人员的管理成本较高。

### 二、我公司财务管理模式转变的过程

2005年之前我公司各营业部和公司总部的各业务经营部门财务机构相对独立、财务人员仅对业务经营部门负责人负责。这种情况下资金分散, 财务管理松散, 财务开支标准不统一、财务监督不到位、风险控制薄弱。公司业务形势要求公司进一步完善内部控制机制, 增强自我约束能力, 强化风险控制。同时, 证券监管机关也要求证券公司加强财务的集中管理, 建立垂直管理、前后分离、左右制衡的组织体系和管理机制, 以加强风险控制。因此, 亟需再造公司财务管理体制和管理流程, 满足内部控制需要和监管要求。公司按照循序渐进、分步实现的原则, 逐步推进财务管理进程。

#### (一) 重构财务管理体系

取消各业务经营总部的财务管理职能, 原有的会计人员和会计业务并入计划财务总部重新定岗,

富余人员移交人力资源总部重新安排工作。

各营业部财务机构不做调整, 岗位编制由公司人力资源总部核定, 财务负责人由公司委派, 其他会

计人员由所在营业部根据公司人力资源管理有关规定选任。营业部财务会计业务工作和财务负责人归口计划财务总部管理。

计划财务总部本级的岗位及编制，由计划财务总部根据工作情况提出需求意见，经人力资源部审核后，报公司决策层批准。计划财务总部根据财务集中管理后所归并的人员情况，进行内部人员调配；需要进一步调整人员的，由计划财务总部提出意见，经公司决策层批准后，由人力资源部调配。

营业部财务负责人由公司委派，代表公司管理营业部的财务会计工作，全面反映和监督营业部的经营活动；营业部财务负责人以外的会计人员，由所在营业部根据公司人力资源管理有关规定，并征求营业部财务负责人意见后，自主选任。营业部拟任财务负责人，由计划财务总部按照营业部财务负责人的任职条件进行提名、考核。

## （二）全公司范围切换财务信息系统

过去各营业部和总部各业务部门采用的是采用金蝶2.0财务软件标准版，软件的版本低，部分会计科目定义不当，使用面较窄，期末调汇功能不全；会计报表的汇总操作不便，尤其是多币种账项的汇总需要大量的人工操作。与各部门财务对账等业务的仍要进行手工操作。特别是跨部门、跨期的查询工作最致命的弱点是财务数据存放于营业部当地，不能进行数据的实时采集。通常只有在各营业部和各业务部门报表上报后，通过审核报表才有可能发现异常情况进行实时控制。

2005年公司开始进行财务系统的切换，使用用友财务软件NC版本。公司利用一台应有服务器和一台数据服务器在公司总部搭建了数据平台，各地分支机构通过企业内网连接，在客户端不需要安装任何软件，直接利用浏览器来录入和查询数据。全公司实现一套账的管理，营业部和各业务经营部门设置成部门，这样，能够满足在业务上进行以区域为层面的处理，而同时将营业部设置成为部门属性的会计主体，在总账层面将核算落实到营业部层面，满足对外报表和税务处理的需求。在报表系统中考虑到多级的汇总合并报表，则建立明显级次关系的总部-营业部和经营业务部门-分币种账簿三层结构。通过公司总部设定统一的格式与取数公式，应用一张表样可以提取不同币种、不同账簿的数据，方便了财务人员的众多报表计算汇总合并工作。通过这种方式实现全公司财务数据的集中，便于进行全公司细致的财务分析和严密的风险控制。

公司还聘请了专业的软件开发商开发营业部清算凭证自动处理系统。该系统具有将营业部清算业务凭证自动生成的功能，实现了清算业务信息和财务的信息无缝对接，大大提高了核算效率和核算准确性，也促进了财务信息的标准化和规范化。

## 三、公司财务集中管理改进的建议

### （一）完善财务管理信息系统

深度挖掘财务系统的数据，并建立与风险控制系统联动的机制，提高风险控制能力。按照公司的战略目标，推动预算系统、费用报账系统的建设，并借助系统建设重新对预算流程和费用报账流程进行再设计。进一步提升管理效率，提高总部对营业部的控制力。

### （二）强化资金管理

实行财务集中管理后，营业部大量的自有资金集中在总部统一管理，公司应该进一步强化资金管理充分发挥资金的规模效应达到效益最大化。建立资金管理平台：包括资金的预算计划、部门资金的申请、审批、资金上下划拨确认，进行资金静态的和动态的分析投入产出分析、资金配置分析，提高资金利用率，从而创造更多的资金效益。

作者简介：陈宏，女，中级会计师，华安证券有限责任公司，研究方向：财务管理。

（备注：以出刊内容为准）

[设为首页](#) | [加入收藏](#) | [关于本站](#) | [版权声明](#) | [诚聘英才](#) | [联系方式](#) | [友情链接](#) | [我要统计](#)

主管：中国人民银行昆明中心支行 版权所有：《时代金融》杂志社

网络实名：时代金融、时代金融杂志、时代金融杂志社、《时代金融》编辑部

社址：昆明市正义路69号

电子邮箱：ynsdj r@126.com 电话：010-57107535 0871-3212464

版权所有 未经许可不得复制或建立镜像

电信与信息服务业务经营许可证：京ICP备案中 组织机构代码：79718261-3